Institut EUF | Elisabeth Sechser

Wissenstransfer | Erfahrungsaustausch | Kompetenzstärkung

Wenn Töchter weiterführen

Kurzfassung



Erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen Studie 2009

- Für den Ausbau der Unternehmensnachfolge durch Frauen
- Für eine Stärkung von Frauen in Führungspositionen
- Für den Erhalt von Familienunternehmen
- Für einen erfolgreichen Generationswechsel
- Für die damit verbundene langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen

Wien, 2009

Danksagung:

"Einen großen Dank an alle erfolgreichen Unternehmerinnen, die an dieser Studie teilgenommen haben und ihre Erfolgsrezepte zukünftigen Nachfolgerinnen zur Verfügung stellen. Ohne ihre Zeit, ihre Offenheit und ihr Engagement wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Als Pionierinnen und Vorbilder aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen leisten sie einen wertvollen Beitrag zur Stärkung von Frauen in Familienunternehmen und Führungspositionen."

Elisabeth Sechser

Die EUF-Studie 2009 wurde durchgeführt vom

Institut EUF | Unternehmen

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen

Wissenstransfer | Erfahrungsaustausch | Kompetenzstärkung

In Kooperation mit der



Wirtschaftskammer Wien | Wirtschaftspolitische Abteilung Stubenring 8–10 | 1010 Wien

- EUF ermöglicht Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Kompetenzstärkung
- EUF macht sichtbar, in welchen Branchen Frauen erfolgreich weiterführen
- EUF bietet Vernetzung, Austausch und Mentoring
- EUF versorgt mit maßgeschneiderten, kompakten und übersichtlichen Informationen
- EUF zeigt erfolgreiche Pionierinnen als Vorbilder für Österreichs Wirtschaft
- EUF vermittelt als "Drehscheibe" direkt zu bereits bestehenden Ressourcen
- EUF erforscht neue Erkenntnisse und entwickelt weitere Ressourcen

Diese Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt. Das Institut EUF | Unternehmen Sichtart übernimmt jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen, sowie für den Inhalt erwähnter Verweise. Alle Interpretationen und erwähnten Zitate sind durch Textbelege abgesichert (Matrix). Es ist nachvollziehbar, mit welchen Passagen im Transkript argumentiert wird. Zur Wahrung der Anonymität werden erwähnte Zitate ohne genaue Textangaben verwendet.

Das Werk und all seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Weder das Gesamtwerk noch seine Teile dürfen ohne vorheriger schriftlicher Einwilligung von Elisabeth Sechser (Institut EUF | Unternehmen Sichtart) öffentlich zugänglich gemacht werden.

Bestellung der gesamten Studie:

Institut EUF | Unternehmen Sichtart A-1010 Wien | Kärntnerstraße 5/ Top 6 Info@euf.cc | +43 676 61 039 17 | www.euf.cc

Inhalt

1	EINLEITUNG	4
	Wirtschaftspolitische Relevanzen	
	ZUSAMMENFASSUNG	
	GRAFIKEN	
	Übersicht über die Wirkungsebenen	
	Spannungsbögen in den Phasen der Übernahme	
	Förderliche und hinderliche Aspekte für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge	
	FAZIT	
	EUF – ZIELE UND STRATEGIEN	
	EUF – ÜBERSICHT	
	EUF – KOOPERATIONEN	
	GESAMTÜBERSICHT: INHALT DER STUDIE	

1 EINLEITUNG

Ob als Nachfolgerin eines Familienunternehmens in der Industrie, im Textilhandel, im Weinbau und Tourismus, als Friseurin, Tischlerin oder Spediteurin, im Fahrzeughandel, im Verlags- oder Transportwesen ... was alle diese Nachfolgerinnen verbindet: Sie alle sind Töchter, die das Familienunternehmen weiterführen/weiterführten – und das erfolgreich!

Töchter als Nachfolgerinnen in einem Familienbetrieb bewähren sich in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen und sind wichtige Führungsvorbilder für zukünftige Nachfolgerinnen.

Das wesentliche Erkenntnisinteresse dieser Studie liegt darin, herauszufinden, welche Faktoren – förderliche sowie hinderliche – sich für eine erfolgreiche, familieninterne Unternehmensnachfolge durch Töchter erkennen lassen, also wie Töchter auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet werden, den Prozess der Übergabe gemeinsam mit ihren Eltern gestalten, zu erfolgreichen Unternehmerinnen werden und wie sie mit eventuellen Barrieren, Stolpersteinen und Schwierigkeiten umgehen.

Das Institut EUF hat wesentliche Erfolgsfaktoren weiblicher Führungskräfte in Familienunternehmen untersucht. Diese Studie ist eingebettet in ein Gesamtkonzept mit dem Fokus "Erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen in Familienunternehmen".

Ziel dieser Studie ist es, exemplarisches Wissen zu gewinnen und anhand von Einzelfällen Merkmale aufzuspüren, die über Einzelfälle hinaus wesentlich für erfolgreiche Unternehmensnachfolgen durch Frauen sein könnten.

Durch einen Wissenstransfer in die Praxis für die Praxis werden die Ergebnisse, die internen und externen Erfolgsfaktoren sowie die damit verbundenen Ressourcen zukünftigen Nachfolgerinnen direkt zur Verfügung gestellt und bei Bedarf ausgebaut, um die Transparenz und Zahl erfolgreicher Unternehmensnachfolgen in Österreich zu erhöhen.

Elisabeth Sechser

2 WIRTSCHAFTSPOLITISCHE RELEVANZEN

Aufgrund des soziodemografischen und gesellschaftlichen Wandels wird es in Österreich zu einem Rückgang von familieninternen Nachfolgen kommen. Dies wird aus Sicht von ExpertInnen langfristig zu einem Rückgang der Anzahl an Familienunternehmen führen. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso wichtiger, ein Bewusstsein für die Bedeutung der Familienunternehmen zu schaffen und die Bedürfnisse dieser UnternehmerInnen zu erkennen.¹

- Nach Einschätzung von ExpertInnen sind 80% aller Unternehmen in Österreich in Familienbesitz.
- Familienunternehmen beschäftigen mehr als 70% aller ArbeitnehmerInnen und können somit als das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft bezeichnet werden.
- Familienunternehmen planen über mehrere Generationen; die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen steht im Vordergrund.
- Laut einer aktuellen Studie der KMU Forschung Austria stehen zwischen 2009 und 2018 rund 57.500 österreichische KMU mit rund 502.000 Beschäftigten zur Übergabe an.
- Pro Nachfolge werden im Durchschnitt 5 Arbeitsplätze gesichert. Das sind im Durchschnitt 24.000–30.000 Arbeitsplätze pro Jahr.
- Aktuell findet die Hälfte aller Unternehmensnachfolgen im Familienkreis statt.
- Bereits 43% aller UnternehmensnachfolgerInnen sind Frauen, Tendenz steigend.
- Bis 2018 werden es in Österreich ca. 24.700 weibliche Führungskräfte sein. Das zeigt die große Bedeutung, die Frauen für die Wirtschaft haben.
- Forschungsergebnisse zeigen, dass erfolgreiche NachfolgerInnen externe Beratung hinzugezogen haben, was darauf schließen lässt, dass eine Unterstützung von "außen" im Nachfolgeprozess den erwarteten Erfolg erhöht.²

Die deutsche Studie "Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?" geht der Frage nach, welche Chancen Töchter in mittelständischen Familienunternehmen haben, in die Geschäftsleitung zu gelangen. Die Ergebnisse belegen, dass traditionelle Vorbehalte gegen Frauen an der Unternehmensspitze grundlos sind: Selbst in Branchen, die von Männern dominiert werden, setzen Töchter sich erfolgreich durch, wenn sie die Chance bekommen. Auf der anderen Seite treffen Töchter in der Nachfolge nach wie vor auf Widerstände in ihren Familien. Diese Widerstände können so groß sein, dass ihr vorhandenes Potenzial – zum Schaden des Unternehmens – nicht genutzt wird.³

In Anlehnung an die in Deutschland durchgeführte Studie und aufgrund der hohen wirtschaftspolitischen Relevanzen wurde vom Institut EUF diese Studie durchgeführt. Erkenntnisse daraus sollen die Nachfolgeprozesse und die erfolgreiche Betriebsübergabe an Töchter verbessern sowie den erfolgreichen Start in die Führungsebene erleichtern und somit den langfristigen Erhalt von Arbeitsplätzen sichern.

¹ KMU Forschung Austria, Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, 2008 http://www.euf.sichtart.at/Portals/4/Overview of family business relevant issues 2008.pdf

² KMU Forschung Austria, Unternehmensübergaben- und Nachfolgestudie, Endbericht, 2008 http://www.euf.sichtart.at/Portals/4/Nachfolgestudie KMUForschung Endbericht 2008.pdf

³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend der Bundesrepublik Deutschland, Abschlussbericht der Studie "Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?", Autorinnen: Professor Dr. Dr. Rolf Haubl, Diplomökonomin Bettina Daser, September 2006: http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/studieunternehmensnachfolge,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf

3 ZUSAMMENFASSUNG

Familienunternehmen sind Vorbild-Unternehmen. Sie planen längerfristig und über mehrere Generationen, die Sicherung von Arbeitsplätzen steht im Vordergrund. Sie lassen familiäre Werte in das Unternehmen einfließen und bieten Modelle, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Auch treffen sie Nachfolgeentscheidungen nicht primär aufgrund des Geschlechts, sondern mitunter aufgrund der Familienzugehörigkeit.

Töchter als Nachfolgerinnen in einem Familienbetrieb bewähren sich in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen und sind wichtige Führungsvorbilder für zukünftige Nachfolgerinnen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine gute **Vorbereitung auf die Übergabe** vor allem nach vier Komponenten verlangt: erstens die Möglichkeit der freien und bewussten eigenen Entscheidung, zweitens ausreichend Zeit, um alle nötigen Vorkehrungen und Vorbereitungen langfristig planen zu können, drittens eine fundierte, umfassende und mehrdimensionale Ausbildung und viertens eine offene, permanente, auf Respekt, Vertrauen und Sachlichkeit basierende Kommunikation zwischen den Generationen.

Aus dem Analysematerial bzw. den Erfahrungen der Nachfolgerinnen geht hervor, dass **der Prozess der Übernahme** als ein Entwicklungsprozess gesehen werden kann. Ob sich der Prozess in die positive oder negative Richtung hin entwickelt, hängt von Faktoren ab, die sich entweder fördernd oder hemmend auf den Prozess der Übernahme auswirken können. Damit sich der Übernahmeprozess positiv entwickeln kann, ist es wichtig, dass er rechtzeitig geplant wird. Das bedeutet, dass der Wunsch auf Übergabe/Übernahme frühzeitig geäußert werden muss, damit sich die Betroffenen vorbereiten können. Vorbereiten bedeutet nicht nur, eine mehrdimensionale entsprechende Ausbildung abzuschließen, sondern auch mit dem/der VorgängerIn zusammenzuarbeiten.

In der Zusammenarbeit zwischen VorgängerIn und NachfolgerIn ist eine offene und vertrauensvolle Beziehung notwendig, damit auch beide Akteursseiten von der Situation profitieren können. Hilfreich ist es, wenn die Aufgaben und Rollen von Anfang an klar definiert werden. Eine klare Rollenaufteilung und die verbindliche Einhaltung sorgen für einen reibungslosen Verlauf des Übernahmeprozesses. Da im Übernahmeprozess und in Familien oft vieles unausgesprochen bleibt und als selbstverständlich gesehen wird, empfehlen die interviewten Personen Unterstützung durch externe Unternehmensberatung, bei der die genannten Aspekte auch bewusst berücksichtigt und gesteuert werden.

Wichtig für die Etablierung in der Führungsposition ist in erster Linie die Akzeptanz aller am Unternehmenserfolg beteiligten AkteurInnen: des Managements, der MitarbeiterInnen, der Familie und der KundInnen. Wichtige Voraussetzung dafür ist nicht nur ein sukzessiver Übernahmeprozess – also das allmähliche Hineinwachsen und Etablieren in den Unternehmensstrukturen –, sondern auch das transparente Artikulieren klarer und deutlicher Vorstellungen, was das Unternehmen und dessen weiteren Weg anbelangt. Gemeinschaftsgefühl und partizipatorische Führungselemente sind, je nach Unternehmensgröße, -branche und -traditionen, ebenso essentiell für eine positive und unumstrittene Etablierung. Vor allem im Hinblick auf mögliche Ambitionen langjähriger MitarbeiterInnen auf die Unternehmensführung ist es wichtig, schon früh Missverständnisse auszuräumen.

Voraussetzungen für das Finden des eigenen Weges sind unter anderem Faktoren wie Ausbildung und Sozialisation, Planung und Selbstreflexion. Sowohl fachspezifische als auch emotionale Unterstützung, sei es

von Seiten der Familie, von FreundInnen und Bekannten, den MitarbeiterInnen oder durch professionelle, externe Beratung, spielen für die Nachfolgerinnen eine entscheidende Rolle. Als eine sehr gängige und schwerwiegende Wegblockade gilt das Unvermögen der Vorgängergeneration, das Unternehmen und sämtliche Kompetenzen vollkommen an die Tochter abzugeben, die Zügel loszulassen. Dies erschwert für die Nachfolgerin, ihre eigenen Vorhaben umzusetzen und durchzuziehen. Die Emanzipation von den Eltern ist ein weiteres immer wiederkehrendes Thema in Zusammenhang mit der Identitäts- und Wegfindung. Hier sind die Eltern-Tochter-Beziehung und das Vertrauen die ausschlaggebenden Aspekte. Für Frauen sind in Bezug auf die Unternehmensführung zusätzliche Punkte entscheidend. Im Allgemeinen haben sie stärker zu kämpfen, da hohe Ämter selbst heutzutage nur selten von Frauen bekleidet werden. Frauen entwickeln eigene und sehr unterschiedliche Strategien, um sich zu behaupten und ihre Ziele durchzusetzen.

Die Vereinbarung von Familie und Beruf spielt für Nachfolgerinnen eine ungleich größere Rolle als für Nachfolger, da das klassische Rollenbild der Frau als für den Haushalt und die Kindererziehung Zuständige immer noch in vielen Köpfen verankert ist. Aus der Gesamtheit der geführten Interviews treten insbesondere zwei Aspekte hervor. Zum einen sind sich die Nachfolgerinnen relativ einig darüber, dass eine Vereinbarung von Unternehmerinnenkarriere und Mutterrolle zwar schwer, aber sicherlich möglich ist. Zum anderen wird klar: Frauen in Führungspositionen müssen mehr leisten als Männer.

Unsere Gesellschaft ist noch weit von einer Gleichstellung von Frauen und Männern entfernt, vor allem was leitende Rollen im Berufsleben betrifft. Dennoch gibt es Beispiele von Frauen, die ein Unternehmen erfolgreich weiterführen, an denen sich potentielle Nachfolgerinnen orientieren können.

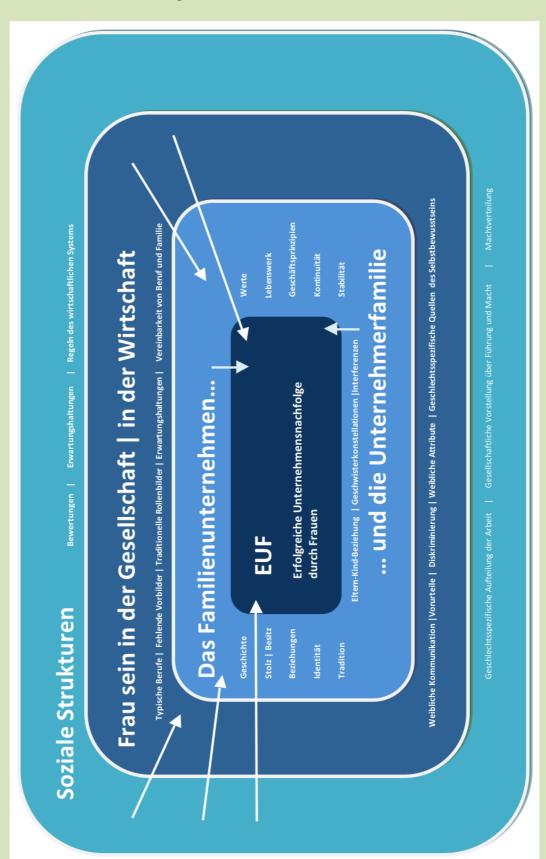
Alle Studienteilnehmerinnen haben es geschafft, sich mit Qualifikation und Selbstbewusstsein von der Tochterrolle zu emanzipieren und ihrer Führungsposition gerecht zu werden. Geprägt von konkreten Vorstellungen und einer erkennbaren Haltung besitzen sie alle ein klares "inneres Bild" von sich als erfolgreiche Führungskraft und als verantwortungsvolle Unternehmerin.

4 GRAFIKEN

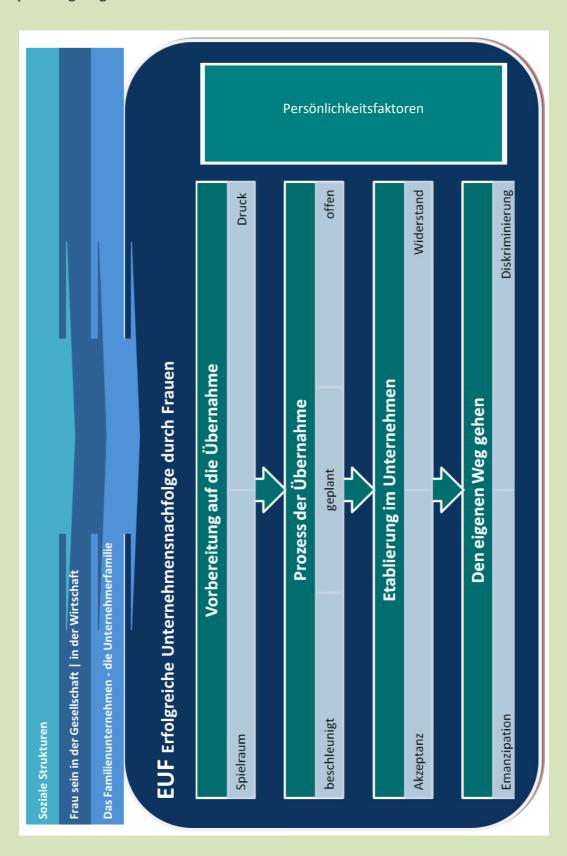
Die im Folgenden angeführten Grafiken sollen aufzeigen, welche Ebenen auf die erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen einwirken, und spiegeln wider, welche Verantwortungsbereiche und beeinflussenden Faktoren hier eine wesentliche Rolle spielen.

Weiters werden Spannungsbögen sichtbar gemacht, innerhalb welcher sich alle beteiligen AkteurInnen in den einzelnen Phasen befinden.

Eine Zusammenfassung wichtiger förderlicher und hinderlicher Aspekte sowie sichtbare Persönlichkeitsfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen bieten einen guten Überblick der Forschungsergebnisse.



4.2 Spannungsbögen in den Phasen der Übernahme



4.3 Förderliche und hinderliche Aspekte für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge Die Vorbereitung auf die Übernahme

Förderlich

- Eine aktive Thematisierung
- Spielraum in den Erwartungshaltungen der Eltern
- Unterstützung durch die Eltern
- Das bewusste und freie Treffen der Entscheidung
- Positives Feedback von außen
- Externe Beratung | Coaching
- Akzeptanz & Wertschätzung durch die MitarbeiterInnen
- Das Sammeln von Erfahrungen und vielschichtigen Eindrücken
- Ausreichend Zeit für die Vorbereitung
- Aktive und passive Qualifikation und Einschulung - mehrdimensionale Ausbildung
- Gegenseitiges Vertrauen und offene und transparente Kommunikation
- Planung, ein erwartbarer Rahmen, eine konkrete Perspektive

- Überstrapazierung oder Abwehr durch zu frühes und permanentes Besprechen
- Tabuisierung oder zu große Differenz der Erwartungshaltungen
- Druck von Seiten der Eltern, zu hohe/spezifische Erwartungen
- Fehlende Unterstützung durch die Eltern
- Sich übernehmen, alles alleine machen
- Überforderung durch fehlende Zeit
- Kaum Zeit | keine Vorbereitung
- · Mangelnde Qualifizierung
- Mangelndes Vertrauen der Eltern in die Kompetenzen der Tochter
- Söhne als Nachfolger geplant
- Ungelebte Wunschträume

Der Prozess der Übernahme

Förderlich

- Langsames Einführen und gleichzeitiges Aussteigen
- Ausreichendes (implizites) Wissen durch Sozialisation
- Eigene Visionen entwickeln
- Gegenseitiges Lernen
- Sicherheit durch Planung
- Erwartbarer Rahmen
- Externe Beratung | Coaching
- Anderes ausprobieren
- Klare Rollenaufteilung
- Selbstvertrauen, Identifikation
- Zusammenarbeit mit der Führungsliga
- Sich der eigenen Macht und Grenzen bewusst sein
- Verbindung von Altem und Neuem
- Unterstützung durch die Familie und unternehmensinterne Personen

- Fehlendes Vertrauen der Eltern
- Elterngeneration kann nicht loslassen/befürchtet Statusverlust
- Unklarheit über zu übernehmende Position
- Verlorenes Wissen
- Überforderung durch fehlende Zeit
- Sich übernehmen, hoher Arbeitsaufwand
- Mangelnde Qualifizierung, fehlende Praxis
- Diffuse Rollenaufteilung
- Kaum Handlungsspielraum für eigenen Stil
- Unruhe und Ängste durch die MitarbeiterInnen
- Fehlende Unterstützung durch die Eltern

Die Etablierung im Unternehmen

Förderlich

- Zusammenarbeit und Austausch mit der älteren Generation
- Gegenseitige Wertschätzung, offene Kommunikation
- Akzeptanz durch die MitarbeiterInnen
- Eigene Meinung, eigene Haltung
- Soziale Kompetenz, Reflexionsfähigkeit
- Frühe Integration ins Unternehmen
- Fachliche Qualifikation
- Externe Beratung
- Führungserfahrung
- Rücksicht auf Bewährtes und Kultur
- Balance zw. Tradition & Innovation
- Zuverlässigkeit & Verantwortungsübernahme

- Aktive Weiterführung und Kritik durch die Elterngeneration
- Nichtloslassen von Seiten der Elterngeneration
- Widerstand
- Falscher Umgang mit Befürchtungen
- Mangelnde Netzwerke
- Fehlende Erfahrung
- Zu früh und ausschließlich eigene Ideen durchsetzen wollen
- Fehlende Emanzipation von Alteingesessenen

Den eigenen Weg gehen

Förderlich

- Emotionale und fachspezifische UnterstützerInnen
- "Hineinhören" ins Unternehmen
- Praxis und Erfahrung
- Ressourcen- und Zeitmanagement
- Zielstrebigkeit
- Reflexionsfähigkeit
- Externe Beratung
- Weibliche Vorbilder
- Sich der eigenen Macht und Grenzen bewusst sein
- Emanzipation & Abgrenzung
- Vereinbarkeit Familie & Beruf
- Bewusste Auszeit und Distanz

- Fehlendes Vertrauen und fehlende Unterstützung
- Nichtloslassen von Seiten der Elterngeneration
- Unlösbare Rollenkonflikte
- Unklarer Führungsstil
- Geschlechtsbezogene Vorurteile
- Branchenspezifische Diskriminierung
- Druck (innen/außen)
- Selbstzweifel
- Fehlende Vorbilder
- Fehlende formale Klarstellung der Positionen und Machtverteilung
- Zurückfallen in die Tochterrolle

Persönlichkeitsfaktoren erfolgreicher Nachfolgerinnen

Förderlich

- Persönliches Interesse
- Wille zur Übernahme
- Konsequenz bis hin zu Perfektionismus
- Die Fähigkeit, zu verzichten, "zurückstecken können"
- Trennung von emotionaler Betroffenheit und Sachlichkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Mut zur Führung
- Nötige Distanz und Fähigkeit zur Bindung an das Unternehmen
- Hohes Maß an Selbstreflexion
- Eine gewisse Leichtigkeit für Dinge
- Verantwortungsbewusstsein und Verlässlichkeit
- Sich stark mit dem eigenen Tun und dem Unternehmen identifizieren
- Die F\u00e4higkeit, Entscheidungen zu treffen und zu delegieren
- Selbstsicherheit und Selbstvertrauen
- Diplomatie
- Freude an der Arbeit
- Die Fähigkeit, mit der eigenen Macht umzugehen

5 FAZIT

Egal ob die Übernahme eines Familienunternehmen geplant, offen oder beschleunigt stattfindet, die Karrierechance durch Familienzugehörigkeit ist ein Vorteil, der durch besondere Unterbeweisstellung der eigenen Qualifikationen und des eigenen Könnens wettgemacht werden muss, um bestehende Vorurteile zu entkräften.

Dieser mehrdimensionale, sehr komplexe und von vielen AkteurInnen abhängige Prozess wird sowohl von hinderlichen als auch von förderlichen Faktoren beeinflusst.

Trotz sehr unterschiedlicher Herangehensweisen und individueller Strategien ist bei allen Unternehmerinnen u.a. Folgendes ausschlaggebend:

- die Sozialisation die aktive und passive Qualifikation und Einschulung,
- · eine mehrdimensionale Ausbildung,
- die bewusste, aktive Thematisierung und passive Behandlung der Erwartungen,
- eine offene, permanente, auf Respekt, Vertrauen und Sachlichkeit basierende Kommunikation zwischen den Generationen,
- die vorhandene Zeit für die Vorbereitung und die Planung,
- die Reaktionen des Umfeldes,
- die vorhandenen fachspezifischen und emotionalen UnterstützerInnen,
- die Möglichkeiten der Vernetzung oder vorhandene Vorbilder,
- die Inanspruchnahme von Beratung und externen Ressourcen,
- wesentliche Persönlichkeitsmerkmale u.v.m.

Fazit:

Je mehr förderliche Faktoren in den einzelnen Phasen und Ebenen vorhanden sind, desto größer wird auch die Chance auf eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Alle EUF-Unternehmerinnen haben es geschafft, sich mit Qualifikation und Selbstbewusstsein von der Tochterrolle zu emanzipieren und so ihrer Position gerecht zu werden. Geprägt von konkreten Vorstellungen und einer erkennbaren Haltung besitzen sie alle ein klares "inneres Bild" von sich als erfolgreiche Führungskraft und verantwortungsvolle Unternehmerin.

6 EUF – ZIELE UND STRATEGIEN

Die Frauenerwerbsquote steigt stetig, der Zugang zu Bildung und sich verändernde Rollenbilder sind hier sicher wesentliche Grundsäulen. Auch sind Frauen immer schon in Familienunternehmen tätig und haben wesentlich zum Erfolg beigetragen. Sicher kommt auch hinzu, dass das Potential und die enormen Ressourcen, die Frauen in Führungspositionen haben, immer mehr erkannt und genutzt werden. Durch die Übernahme haben Frauen bereits in jungen Jahren die Möglichkeit, ein Unternehmen weiterzuführen. Beweisen müssen Sie sich jedoch unabhängig von Geschlecht und Familienzugehörigkeit.

Familienunternehmen sind Vorbildunternehmen. Sie planen längerfristig und über mehrere Generationen, die Sicherung von Arbeitsplätzen steht im Vordergrund. Sie lassen familiäre Werte in das Unternehmen einfließen und haben Modelle, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Gleichzeitig ist ein Rückgang von familieninternen Nachfolgen zu erkennen.

Das Institut EUF | Unternehmen Sichtart ist spezialisiert auf die erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen. Diese Studie ist Teil eines ganzheitlichen Angebots für Frauen in Familienunternehmen. Im Folgenden werden alle EUF-Elemente vorgestellt.

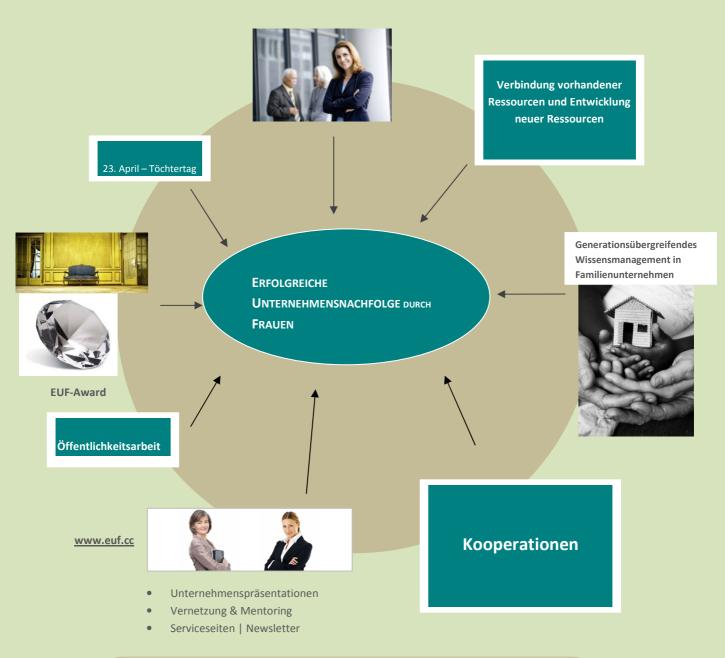
EUF ist ein österreichweites Pionierprojekt.
Die Teilnahme ist für Familienunternehmerinnen kostenlos und unverbindlich.

EUF-Ziele sind die Transparenz und der Ausbau erfolgreicher Unternehmensnachfolgen durch Frauen und die Anzahl an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

- EUF unterstützt die Verbesserung der Nachfolgeprozesse und die erfolgreiche Betriebsübergabe an Töchter.
- EUF unterstützt den erfolgreichen Start in die Führungsebene und somit den langfristigen Erhalt von Arbeitsplätzen.
- EUF unterstützt und fördert die erfolgreiche Betriebsübernahme durch Frauen durch Vernetzung, Erfahrungsaustausch, Mentoring und maßgeschneiderte Serviceleistungen für die Zielgruppe.

7 EUF – ÜBERSICHT

EUF-Studie: "Wenn Töchter weiterführen – Erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen" Soweit bekannt, ist dies in Österreich die umfangreichste Fallsammlung zu diesem Thema.



- EUF ermöglicht Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Kompetenzstärkung
- EUF macht sichtbar, in welchen Branchen Frauen erfolgreich weiterführen
- EUF bietet Vernetzung, Austausch und Mentoring
- EUF versorgt mit maßgeschneiderten, kompakten und übersichtlichen Informationen
- EUF zeigt erfolgreiche Pionierinnen als Vorbilder für Österreichs Wirtschaft
- EUF vermittelt als "Drehscheibe" direkt zu bereits bestehenden Ressourcen
- EUF erforscht neue Erkenntnisse und entwickelt weitere Ressourcen

8 EUF – KOOPERATIONEN

Die hohe wirtschafts- und gesellschaftspolitische Relevanz von Familienunternehmen und Frauen in Führungspositionen, erfordern auch, dass zuständige Institutionen und Netzwerke aktiv zusammenwirken, um die EUF-Ziele gemeinsam zu erreichen. Mittels synergetischer Kooperationen und durch Anbindung an bereits bestehende Institutionen und Netzwerke ist das Institut EUF die optimale Drehscheibe zur Förderung und nachhaltigen Entwicklung von Ressourcen für Frauen in Familienunternehmen und Führungspositionen.

Institutionen, die die Erreichung der EUF-Ziele aktiv unterstützen:











Bestellung der gesamten Studie:

Institut EUF | Unternehmen Sichtart A-1010 Wien | Kärntnerstraße 5/ Top 6 info@euf.cc | +43 676 61 039 17 | www.euf.cc

9 GESAMTÜBERSICHT: INHALT DER STUDIE

1	Einleitung
1.1	EUF – Gesamt
1.2	EUF-Unternehmerinnen
2	Wirtschaftspolitische Relevanzen
3	Definitionen
3.1	Definition Familienunternehmen
3.2	Definitionen der Zielgruppe
3.3	Definition Erfolg
4	Forschungsablauf
4.1	Das Forschungsteam
4.2	Der qualitative Forschungsansatz
4.3	Die Auswahl der Interviewpartnerinnen
4.4	Die Datenerhebung – Tiefenanalyse
4.5	Das narrative Interview
4.6	Die Forschungsfragen
4.7	Die Datenauswertung der Interviews mit den erfolgreichen Nachfolgerinnen
4.8	Die Themenanalyse
4.9	Die Vorgangsweise zur Durchführung der Themenanalyse
4.10	Die Systemanalyse
4.11	Die Forschungsphasen
4.12	Anhang – Die Interviewfragen
5	Zielgruppenanalyse
6	EUF – Die Vorbereitung auf die Übernahme
6.1	Die Vorbereitungsphase im Zeichen der Zukunftsentscheidung für das Unternehmer
6.2	Der Umgang mit dem Thema in der Familie
6.3	Qualifizierung für die Übernahme des Familienunternehmens
6.4	Unterstützende und belastende Faktoren
6.5	Ratschläge an Nachfolgerinnen
6.6	Zusammenfassung
7	EUF – Der Prozess der Übernahme
7.1	Der geplante Prozess
7.2	Der offene Prozess
7.3	Der beschleunigte Prozess
7.4	Zusammenarbeit mit der "alten Führungsliga"
7.5	Zusammenfassung
8	EUF – Die Etablierung in der Führungsposition
8.1	Prozesshaftigkeit der Etablierung
8.2	Förderliche Aspekte
8.3	Hinderliche Aspekte
8.4	Akzeptanz
8.5	Ratschläge für Nachfolgerinnen
8.6	Zusammenfassung
9	EUF – Den eigenen Weg im Unternehmen finden
9.1	Voraussetzungen, um den eigenen Weg gehen zu können

Identitätsfindung durch Abgrenzung und bewusste Entscheidung für die Übernahme

9.2

- 9.3 Ins Unternehmen "hineinhören"
- 9.4 Unternehmensexterne Erfahrungen sammeln
- 9.5 Auseinandersetzung mit eigenen Stärken und Schwächen
- 9.6 Sich bewusst Auszeiten nehmen
- 9.7 Kraftanker
- 9.8 Fachspezifische UnterstützerInnen
- 9.9 Emotionale UnterstützerInnen
- 9.10 Schwierigkeiten, Wegblockaden
- 9.11 Emanzipation / Abgrenzung
- 9.12 Unterschiede zum Vorgänger / geschlechtsspezifische Unterschiede
- 9.13 Zusammenfassung
- 10 EUF –Wenn Frauen weiterführen
- 10.1 Individuell unterschiedlicher Umgang mit dem Thema "Frau als Nachfolgerin"
- 10.2 Branchenspezifische Unterschiede
- 10.3 "Kann ich den Chef sprechen?" Umgang mit einem traditionellen Rollenverständnis
- 10.4 Zwischen weiblichem Charme und männlicher Härte
- 10.5 Familienunternehmen als attraktives Tätigkeitsfeld für Frauen?
- 10.6 Vereinbarkeit von Familienunternehmen und Familie Möglichkeiten und Grenzen
- 10.7 Tipps für Nachfolgerinnen
- 10.8 Zusammenfassung
- 11 EUF Weitere Aspekte zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge durch Frauen
- 11.1 Geschwisterkonstellationen
- 11.2 Eltern-Tochter-Beziehung
- 11.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- 11.4 Persönlichkeitsmerkmale
- 11.5 Vorbildwirkung
- 12 Das Forschungsfeld und die Wirtschaft
- 12.1 Übersicht über die Wirkungsebenen
- 12.2 Spannungsbögen in den Phasen der Übernahme
- 12.3 Förderliche und hinderliche Aspekte für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge
- 12.4 Stand der bisherigen Forschung Anknüpfung an wissenschaftliche Erkenntnisse
- 12.5 Vorteile von Familienunternehmen
- 12.6 Familienunternehmen Unternehmerfamilien
- 12.7 Empirische Untersuchung Interferenzen Familie-Unternehmen
- 13 Fazit
- 13 Conclusion
- 14 EUF Ausblicke
- 14.1 EUF Ziele und Strategien
- 14.2 EUF Leistungen
- 14.3 EUF Pionierstudie
- 14.4 EUF www.euf.cc
- 14.5 EUF Serviceseiten und Kooperationen
- 14.6 EUF Generationsübergreifendes Wissensmanagement in Familienunternehmen
- 14.7 EUF Töchtertag 2009
- 14.8 EUF Award 2009

Bestellung der gesamten Studie:

- 15 Vorbilder präsentieren ihr Unternehmen und ihren Karriereweg
- 16 Unternehmensberatung Sichtart

"Was es bedarf, ist der Mut, solche Funktionen zu übernehmen, und die Bereitschaft, kontinuierlich Verantwortung zu tragen. Und es braucht auch das Vertrauen seitens der übergebenden Generation, eine Nachfolge durch Töchter zu ermöglichen."

"EUF gibt die Chance, bei Interesse Praxiserfahrungen abzurufen, die oft wertvoller sind als theoretisches Wissen. Noch gibt es in Österreich keine lange Tradition für weibliche Unternehmensnachfolge, aber in der derzeitigen Generation stehen den jungen Frauen meines Erachtens alle Türen offen."

"Wichtig ist, das Geschaffene, Vergangene zu sehen, es wertzuschätzen und darauf aufzubauen und Neues, Innovatives zu entwickeln."

"Es ist sinnvoll, dass man sich wirklich überlegt, ob man das machen will, von sich selbst aus, oder ob das nur die logische Folge ist. Das ist ganz wichtig, weil wenn man es nicht von sich aus will, dann wird man auch nie glücklich sein und es letztlich auch wahrscheinlich nicht sehr gut machen."

"Ich finde EUF sehr wichtig. Endlich bekommen unsere einheimischen Unternehmerinnen die Anerkennung, die ihnen zusteht! Ich würde es begrüßen, wenn daraus auch Kooperationen entstehen. Wunderbar finde ich, wenn Jungunternehmerinnen sich trauen, etwas anzugehen! Ich würde sie gerne dabei begleiten und unterstützen. Den Weg muss jedoch jede selber gehen und auch ihre eigenen Erfahrungen sammeln."

"Sich austauschen stellt eine wesentliche Ressource dar. Ich freue mich auf viele spannende Gespräche, denn wir lernen nie aus!"

"Familienunternehmen sind die menschliche Seele der Wirtschaft. Gerade heute, wo es manchmal scheint, als würden Technologie und Portfolios alles beherrschen, gewinnt der Faktor Mensch an Interesse. Das Netzwerk EUF spielt hier eine wesentliche Rolle, indem es Mut macht, Nachfolge als positive Herausforderung zu sehen, als Chance, die Zukunft zu gestalten. Das Teilen von Erfahrungen und Informationen durch EUF spart viel Zeit – wahrscheinlich die knappste Ressource überhaupt im Leben einer Business-Frau."

